



SEPT Working Paper Series: Nr. 23

Thomas Osterburg & Utz Dornberger

Universität Leipzig

Dezember 2015

**Eine Analyse der
Internationalisierungsstrategien
sächsischer Unternehmen**

Die vorliegende Untersuchung wurde im Rahmen des vom Sächsischen
Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst (SMWK) geförderten Projektes
„Wissenschaft und Wirtschaft im Dialog: Regionale Allianzen für die Ausbildung
international kompetenter Fach- und Führungskräfte“ erstellt. Die Verantwortung für den
Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren.“

SEPT Working Paper Series
Universität Leipzig
SEPT
ISBN: 3-934693-24-5
Nr. 23
Beethovenstr. 15
D - 04107 Leipzig – Germany
Telefon: +49 (0) 341 97 37 030
Fax: +49 (0) 341 97 37 048
Email: sept@uni-leipzig.de
Internet: www.sept.uni-leipzig.de

Alle Meinungsäußerungen geben die aktuellen Einschätzungen der Verfasser wieder, die
nicht notwendigerweise die Meinungen des Programms widerspiegeln.

Inhaltsverzeichnis

1	Ziele der Studie.....	6
2	Internationalisierungsdynamik deutscher KMU.....	7
3	Internationalisierung von KMU in Ostdeutschland.....	10
4	Methodisches Vorgehen.....	14
5	Strategien zur Auslandsmarkterschließung.....	15
6	Internationale Kompetenzen.....	22
7	Bedeutung der Außenwirtschaftsförderung.....	27
8	Zusammenfassung.....	31
9	Anhang.....	33
10	Literaturverzeichnis.....	34

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Top 5 der Warengruppen im sächsischen Export 2014	13
Tabelle 2: Top 15 der Exportziele im sächsischen Export 2014	14

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Anteil auslandsaktiver KMU und Beschäftigungsgrößenklassen	9
Abbildung 2: Anteil des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz im Verarbeitenden Gewerbe	11
Abbildung 3: Internationales Engagement nach Herkunft	12
Abbildung 4: Branchenverteilung der Unternehmen (in Prozent)	16
Abbildung 5: Zeitpunkt des Eintritts in den internationalen Markt	17
Abbildung 6: Geschwindigkeit des internationalen Markteintritts (in Jahren)	17
Abbildung 7: Strategien der Auslandsaktivität	18
Abbildung 8: Zielmärkte mit hoher Bedeutung für Unternehmen	19
Abbildung 9: Regionen zukünftiger Auslandsaktivität	19
Abbildung 10: Motive für die Auslandsaktivität der Unternehmen	20
Abbildung 11: Internationalisierungsintensität	21
Abbildung 12: Bedeutung kaufmännischer Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten	22
Abbildung 13: Bedeutung marktbezogener Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten ...	23
Abbildung 14: Bedeutung allgemeiner Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten	24
Abbildung 15: Bedeutung von Erfahrungen	25

Abbildung 16: Bedarf an zusätzlichen Mitarbeitern im Bereich der Auslandsaktivitäten (folgende 5 Jahre)	26
Abbildung 17: Inanspruchnahme öffentlicher Außenwirtschaftsförderung	27
Abbildung 18: Ursachen der Nichtinanspruchnahme öffentlicher Außenwirtschaftsförderung	28
Abbildung 19: Bedeutung von Absicherung- und Finanzierungsprogrammen der Außenwirtschaftsförderung in Sachsen	28
Abbildung 20: Bedeutung von Beratungsangeboten der Außenwirtschaftsförderung....	29
Abbildung 21: Bedeutung von Förderangeboten für die konkrete Umsetzung von Auslandsaktivitäten	30
Abbildung 22: Informationsquellen zu Förderangeboten für Auslandsaktivitäten	30
Abbildung 23: Gründungsjahr der Unternehmen.....	33
Abbildung 24: Beschäftigung im Unternehmen	33

1 Ziele der Studie

Ziel der vorliegenden Untersuchung ist es, Unternehmen aus der Region Sachsen im Rahmen ihrer internationalen Orientierung zu erfassen und eine aktuelle Bestandsaufnahme zur internationalen Ausrichtung heimischer Unternehmen vorzustellen.

Im Rahmen der Arbeit geht es neben der Erhebung von individuellen Strategien der Auslandmarkterschließung um die Bedeutung relevanter Instrumente der Außenwirtschaftsförderung sowie das Themengebiet internationaler Mitarbeiterkompetenzen.

Vor dem Hintergrund der internationalen Verflechtung werden strukturelle Merkmale der Internationalisierung von kleinen und mittelgroßen Unternehmen aus Sachsen untersucht und im Rahmen der wirtschaftlichen Transformationsprozesse in den neuen Bundesländern diskutiert. Diese besitzen einen zentralen Einfluss auf die internationalen Aktivitäten der Unternehmen vor Ort und beeinflussen das aktuelle Potenzial und damit verbundene Entwicklungsaussichten.

Die wirtschaftlichen Aktivitäten im internationalen Kontext erfordern spezifische Wissens- und Kompetenzfelder. Diese können auf kaufmännische, marktbezogene oder allgemeine Wissensbereiche der Mitarbeiter Bezug nehmen und erworbene Arbeits- und Lernerfahrungen umfassen. In diesem Zusammenhang werden die Erwartungen der sächsischen Wirtschaft an internationale Mitarbeiterqualifikationen vorgestellt und diskutiert.

Die Inanspruchnahme öffentlicher Unterstützungsleistungen kann eine wichtige Rolle bei Start und Ausbau des internationalen Engagements spielen. Absicherungs- und Finanzierungsprogramme sowie Beratungsangebote dienen dem Ziel, sächsische Unternehmen bei ihren Aktivitäten im Ausland zu unterstützen und deren Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. Die vorliegenden Untersuchungsergebnisse thematisieren ausgewählte Maßnahmen des Freistaates Sachsen und beschäftigen sich mit den Ursachen der Inanspruchnahme und ihrer Bedeutung für die Umsetzung von Auslandsaktivitäten.

2 Internationalisierungsdynamik deutscher KMU

Die internationale Verflechtung von Wirtschaftsbeziehungen steigt kontinuierlich. Der Abbau von Handelsbeschränkungen, transnationales Outsourcing und sinkende Transport- und Kommunikationskosten sind nur einige Faktoren weltwirtschaftlich organisierter Produktions- und Vermarktungsstrukturen, die den Wettbewerb auf regionalen und lokalen Märkten verschärfen und einen verstärkten Druck auf den privaten Sektor ausüben¹.

Die deutsche Wirtschaft gilt international als außerordentlich exportorientiert. Dazu kommt, dass aufgrund der Rohstoffsituation das Land stark von Importen abhängig ist. Im Jahr 2013 sind nach Angaben des Statistischen Bundesamtes² Waren im Wert von 1.093,1 Milliarden EUR ausgeführt und Güter im Wert von 898,2 Milliarden EUR eingeführt worden. Gemeinsam mit China und den Vereinigten Staaten gehört Deutschland zu den führenden Exportnationen.

Frankreich zählt mit 9,4 Prozent der deutschen Ausfuhren zu den bedeutsamsten Exportzielen deutscher Unternehmen. Die Vereinigten Staaten folgen mit 8,4 Prozent und Großbritannien mit 7,1 Prozent. Im Bereich der Güterimporte belegen die Niederlande (9,8%), die Volksrepublik China (8,3%) sowie Frankreich (7,1%) die ersten drei Plätze.

Fast 70 Prozent der gesamtdeutschen Exporte hatten ihr Ziel in Europa. 57 Prozent gingen in die Mitgliedstaaten der Europäischen Union. Es folgen Asien mit etwa 17 Prozent und Amerika mit ca. 12 Prozent. Afrika und Australien besitzen mit zwei bzw. einem Prozent nur eine geringe Bedeutung³.

Die Importe Deutschlands kamen ebenfalls zu einem großen Teil aus Europa (70%), gefolgt von Asien (18%) und Amerika (9%). Auch einseitig spielten Waren aus Afrika und Australien/Ozeanien nur eine untergeordnete Rolle (3% beziehungsweise 0,4%).

¹ Vgl. Kappel (2003) und Gutman et al. (2000).

² Vgl. im Folgenden Statistisches Bundesamt (2015a).

³ Vgl. im Folgenden Statistisches Bundesamt (2014).

Kleine und mittelgroße Unternehmen bilden das Rückgrat der deutschen Wirtschaftslandschaft. Etwa 99 Prozent der heimischen Unternehmen zählen zu dieser Gruppe, die mehr als 60 Prozent aller Arbeitnehmer in Deutschland beschäftigt und über ein Drittel der erzielten Umsätze erwirtschaftet⁴.

Im Rahmen ihrer Auslandsorientierung sind die deutschen mittelständischen Unternehmen weltweit erfolgreich aktiv. Das belegen die Zahlen einer Befragung durch die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW)⁵, nach der etwa 65 Prozent der untersuchten Unternehmen im Exportgeschäft ca. ein Viertel der Jahresumsätze erzielt. Etwa 20 Prozent der Unternehmen treten als Direktinvestoren im Ausland auf. Der internationale Investitionsanteil lag im Jahr 2011 bei etwa 18% der Gesamtinvestitionssummen.

Dass sich der Mittelstand in Deutschland durch einen besonders starken internationalen Fokus auszeichnet, bestätigt eine aktuelle Untersuchung von über 4.000 kleinen und mittelgroßen Unternehmen aus dem Jahr 2015 durch GE Capital und das Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn⁶.

Die vorliegenden Ergebnisse zeigen, dass acht von zehn KMU einen relevanten Teil ihres Umsatzes im Ausland erwirtschaften. Der Verarbeitende Sektor erzielt mit 55 Prozent die höchsten Exportquoten. Der Bereich Handel und Dienstleistungen erreicht in diesem Zusammenhang etwa 45 Prozent.

Die Eurozone ist der wichtigste Zielmarkt deutscher Mittelständler mit ca. 17 Prozent aller getätigten Umsätze. Es folgen die übrigen europäischen Staaten mit 6 Prozent, Nordamerika (5 Prozent) und die asiatisch-pazifische Region mit 4 Prozent. Etwa vier von zehn der befragten Unternehmen planen in den kommenden fünf Jahren, in neue geographische Märkte vorzudringen. Dabei zählen der asiatisch-pazifische Raum und die Eurozone zu den bevorzugten Expansionszielen⁷.

⁴ Vgl. Commerzbank (2013) und Geyer et al. (2012).

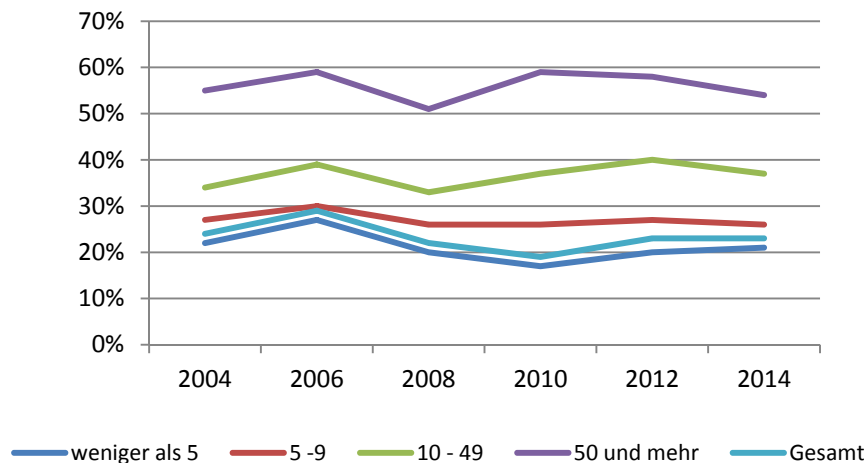
⁵ Vgl. KfW (2012).

⁶ Vgl. im Folgenden GE Capital (2015) und KfW (2015).

⁷ Vgl. GE Capital (2015).

Etwa die Hälfte der großen Mittelständler ist im Ausland aktiv. Bei kleinen KMU sind das deutlich über 30 Prozent. Das Auslandsengagement des deutschen Mittelstands variiert mit der Unternehmensgröße.

Abbildung 1: Anteil auslandsaktiver KMU und Beschäftigungsgrößenklassen



Quelle: KfW (2015).

Die Erschließung von Auslandsmärkten ist für kleine und mittlere Unternehmen mit besonderen Herausforderungen verbunden. Hier stehen unter anderen größenbedingte Wettbewerbsnachteile im Fokus, die sich aus geringeren personellen oder finanziellen Ressourcen ergeben⁸.

Daneben können spezifische kleinbetriebliche Strukturen die erfolgreiche Realisierung außenwirtschaftlicher Aktivitäten beeinflussen. Zu diesen kann die hohe Konzentration betrieblicher Entscheidungen auf die Unternehmensleitung mit der damit verbundenen Gefahr von Überlastung und Vernachlässigung langfristiger Planung (Kayser; Wallau 2003)⁹ sowie geringer systematischer Beobachtung internationaler Märkte gezählt werden.

Weitere strukturelle Besonderheiten fokussieren eine geringere Bereitschaft, Verantwortlichkeiten zu delegieren, das Fehlen mittlerer Managementebenen oder eine geringere

⁸ Vgl. im Folgenden Hauser (2007).

⁹ Zit. nach Hauser (2007).

Risikobereitschaft. Internationalisierungsaktivitäten erfolgen in diesem Zusammenhang eher intuitiv und meinungsorientiert.

Die Maßnahmen der Außenwirtschaftsförderung orientieren sich an den strukturellen Nachteilen kleiner und mittelgroßer Unternehmen und zielen mit dem Angebot von Absicherungs- und Finanzierungsprogrammen sowie Beratungsangeboten auf die Verbesserung offensichtlicher Wettbewerbsnachteile.

3 Internationalisierung von KMU in Ostdeutschland

Die wirtschaftliche Struktur im Osten Deutschlands hat sich seit der Wiedervereinigung entscheidend verändert. Privatwirtschaftlich organisierte kleine und mittelständische Unternehmen prägen die ökonomischen Verhältnisse und zeigen große Fortschritte bei Wettbewerbsfähigkeit und Integration in globale Produktions- und Absatzkreisläufe.

Allerdings ist deutlich, dass ökonomische Transformation und Angleichung an das Niveau der westdeutschen Bundesländer nicht abgeschlossen und strukturelle Defizite zu bewältigen sind. Das Fehlen größerer Unternehmenseinheiten und deren Bedeutung für Wachstum, Innovation oder Internationalisierungsengagement ist dabei nur ein Faktor, der die wirtschaftlichen Konvergenzprozesse beeinflusst.

Die Betrachtung relevanter Kennzahlen verdeutlicht die regionalen Unterschiede in der Bundesrepublik¹⁰. Das in Ostdeutschland erzielte Bruttoinlandsprodukt je Einwohner (ohne Berlin) betrug 2013 etwa 66,6 Prozent des Westwerts (Sachsen: 68,5 Prozent). Die Produktivität (BIP je Erwerbstätiger) erreichte ca. 76 Prozent¹¹.

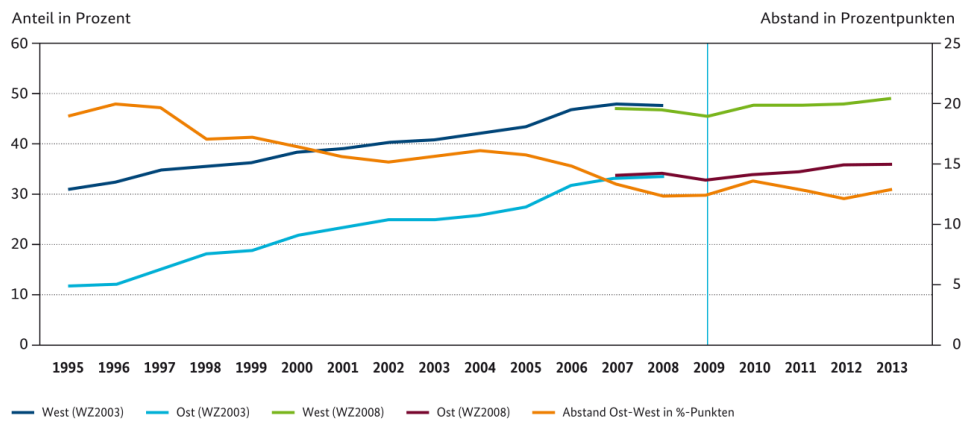
¹⁰ Vgl. im Folgenden BMWi (2014).

¹¹ ohne Berlin.

Die Exportquote der ostdeutschen Bundesländer¹², gemessen über den Anteil des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz betrug 33,4 Prozent (Sachsen: 35,4 Prozent). In Westdeutschland waren das 47,3 Prozent.

Die wirtschaftlichen Strategien ostdeutscher Unternehmen orientieren sich zunehmend an den Nachfragestrukturen der internationalen Märkte. Das betrifft insbesondere das Verarbeitende Gewerbe, das hier stark wachsen konnte. Deutlich ist allerdings auch, dass der Abstand zwischen der in Ostdeutschland bzw. in den alten Bundesländern erzielten Exportquote in den letzten Jahren konstant geblieben ist.

Abbildung 2: Anteil des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz im Verarbeitenden Gewerbe



Quelle: BMWi (2014).

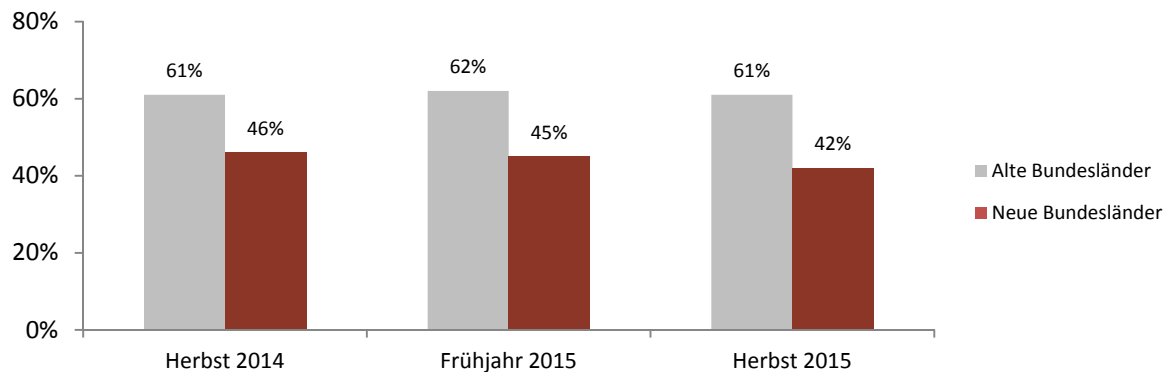
Vergleichbare Ergebnisse zum Auslandsengagement bietet in diesem Zusammenhang der aktuelle Mittelstandsbericht¹³ der WGZ Bank und des Bundesverbands der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken sowie der DZ Bank. Während im Herbst 2015 etwa 61 Prozent der Unternehmen aus den alten Bundesländern im Ausland aktiv waren, erreichten das nur etwa 42 Prozent der ostdeutschen Unternehmen¹⁴.

¹² in Betrieben des Verarbeitenden Gewerbes und Bergbaus mit 20 und mehr Beschäftigten, Neue Länder: mit Berlin; Alte Länder: ohne Berlin; WZ 2008.

¹³ Vgl. WGZ Bank et al. (2015).

¹⁴ Berücksichtigt wurden Exporte, Importe, Joint Ventures und Kooperationen, vgl. WGZ BANK et al. (2015).

Abbildung 3: Internationales Engagement nach Herkunft



Quelle: VR Mittelstandsumfrage Herbst 2015¹⁵.

Noch bedeutender ist jedoch der Fakt, dass ostdeutsche Unternehmen in der Regel noch auf relativ wenigen Auslandsmärkten (<10) präsent sind, während im westdeutschen Mittelstand 10 bis 20 Zielmärkte gleichzeitig bedient werden. Auch werden weitferntere Märkte in Asien oder Amerika deutlich weniger durch ostdeutsche KMU bearbeitet und die Form der internationalen Markterschließung konzentriert sich im Wesentlichen auf direkte Exportaktivitäten. Auslandsaktivitäten in Form von eigenen Vertriebs- oder sogar Produktionsniederlassungen sind seltener vorhanden¹⁶.

Für den Großteil des Exportrückstands der ostdeutschen Unternehmen müssen die für die östlichen Bundesländer prägenden Rahmenbedingungen (geringe Anzahl von Großunternehmen, Firmenhauptsitze z.T. in den alten Bundesländern) mitverantwortlich gemacht werden. Des Weiteren sind unternehmensbedingte Faktoren (geringes Alter der Firmen, fehlende langfristig gewachsene Auslandskontakte, schwache Netzwerke, wenig Personal für Auslandsmarkterschließung, Zulieferposition der Betriebe) von Bedeutung.

Aufgrund der höheren Bedeutung spezifischer Wertkettenpositionen als 2, 3, 4-tier-Supplier spielt der heimische Markt eine wichtige Rolle für ostdeutsche Unternehmen.

¹⁵ Vgl. WGZ Bank et al. (2015).

¹⁶ Vgl. im Folgenden Dornberger (2013).

Wirtschaftliche Aktivitäten und strategische Orientierungen konzentrieren sich stärker auf das Inland und resultieren oftmals in einer nur indirekten Exportbeteiligung.

Im ostdeutschen Vergleich ist das Bundesland Sachsen mit 35,9 Mrd. EUR (2014) der aktuelle Spitzenreiter bei den Ausfuhrwerten. Im Jahr 2000 waren das noch etwa 10,4 Mrd. EUR. Innerhalb von 14 Jahre hat das Land seine führende Position stabilisieren und ausbauen können.

Im gesamtdeutschen Vergleich liegen sächsische Unternehmen dennoch klar hinter den wichtigen Leistungsträgern aus Baden-Württemberg, Nordrhein-Westfalen oder Bayern. Das relativiert die gezeigte positive Entwicklung und verdeutlicht, dass Nachholbedarf besteht¹⁷.

Zu den bedeutenden auslandsorientierten Wirtschaftssektoren in Sachsen zählen der Maschinen- und Fahrzeugbau, die Elektrotechnik oder die Pharmaindustrie. Das Dienstleistungsgewerbe, die Bauwirtschaft oder Unternehmen im Primärsektor weisen nur geringe Anteile an Exportumsätzen auf¹⁸.

Tabelle 1: Top 5 der Warengruppen im sächsischen Export 2014

	Wert in Mio. EUR
Erzeugnisse des Kraftfahrzeugbaus	16067,9
Elektrotechnische Erzeugnisse	4469,2
Erzeugnisse des Maschinenbaus	3828,7
Eisen-, Blech- und Metallwaren, a. n. g.	943,3
Pharmazeutische Erzeugnisse	804,4

Quelle: SL Sachsen (2015b).

Europa ist mit etwa der Hälfte aller Ausfuhren (2014) der wichtigste Zielmarkt für auslandsaktive Unternehmen aus Sachsen. Allein zwei Fünftel der Exportleistung gingen in die EU-Mitgliedstaaten.

¹⁷ Vgl. Statistisches Bundesamt (2015b).

¹⁸ Vgl. SL Sachsen (2015a,b).

China gehört zu den aufstrebenden Außenhandelspartnern sächsischer Unternehmen. Hier stiegen die Exporte gegenüber dem Vorjahr um 36 Prozent auf 6,4 Mrd. EUR. Mehr als die Hälfte entfielen dabei auf den Bereich Kraftfahrzeuge und Wohnmobile¹⁹.

Tabelle 2: Top 15 der Exportziele im sächsischen Export 2014

Land	Rang	Ausfuhren %
Volksrepublik China	1	17,9
USA	2	9,4
Vereinigtes Königreich	3	5,3
Frankreich	4	4,9
Polen	5	4,8
Tschechische Republik	6	4,4
Italien	7	3,6
Belgien	8	3,6
Russische Föderation	9	3,2
Schweiz	10	3,1
Taiwan	11	3,0
Österreich	12	2,9
Niederlande	13	2,9
Spanien	14	2,5
Malaysia	15	2,1

Quelle: SL Sachsen (2015a).

4 Methodisches Vorgehen

Die vorliegende Untersuchung beruht auf einer umfangreichen Bestandsaufnahme international tätiger Akteure aus Sachsen. Die Aufnahme von auslandsaktiven Unternehmen in die Projektdatenbank orientierte sich geographisch an der Größe der IHK Kammerbezirke Leipzig, Dresden und Chemnitz. Zum Zeitpunkt der Untersuchung

¹⁹ Vgl. SL Sachsen (2015a,b).

konnten etwa 1.400 international aktive Unternehmen in der Untersuchungsregion identifiziert werden.

Die Datenerhebung wurde durch das Internationale SEPT Programm der Universität Leipzig mit Unterstützung des Instituts für Wirtschaftspädagogik (IFW) und des Akademischen Auslandsamtes (AAA) der Universität Leipzig im Zeitraum von September bis Oktober 2014 durchgeführt.

Zu diesem Zweck wurde ein strukturierter Online-Fragebogen entwickelt und über eine Plattform den potenziellen Benutzern zugänglich gemacht. Die Unternehmen wurden individuell kontaktiert und eingeladen, sich an der Erhebung zu beteiligen. Die Rücklaufquote betrug 14,1 Prozent. Nach Ablauf des Befragungszeitraumes konnten 108 vollständige Datensätze berücksichtigt und statistisch ausgewertet werden. Innerhalb der Stichprobe besitzen ca. 90 Prozent der Unternehmen ihren Hauptsitz im Freistaat Sachsen.

Im Rahmen der Datenauswertung lag der Analysefokus auf der Erfassung aktueller Strukturen internationaler Integration sowie der Kennzeichnung branchenspezifischer Schwerpunkte und Motivlagen. Neben der Untersuchung unternehmerischer Entwicklungswege stand die Ermittlung des Bedarfs an konkreten Wissens- und Kompetenzbereichen im internationalen Kontext und die Erfassung und Bewertung öffentlicher Unterstützungsleistungen im Fokus der Betrachtung.

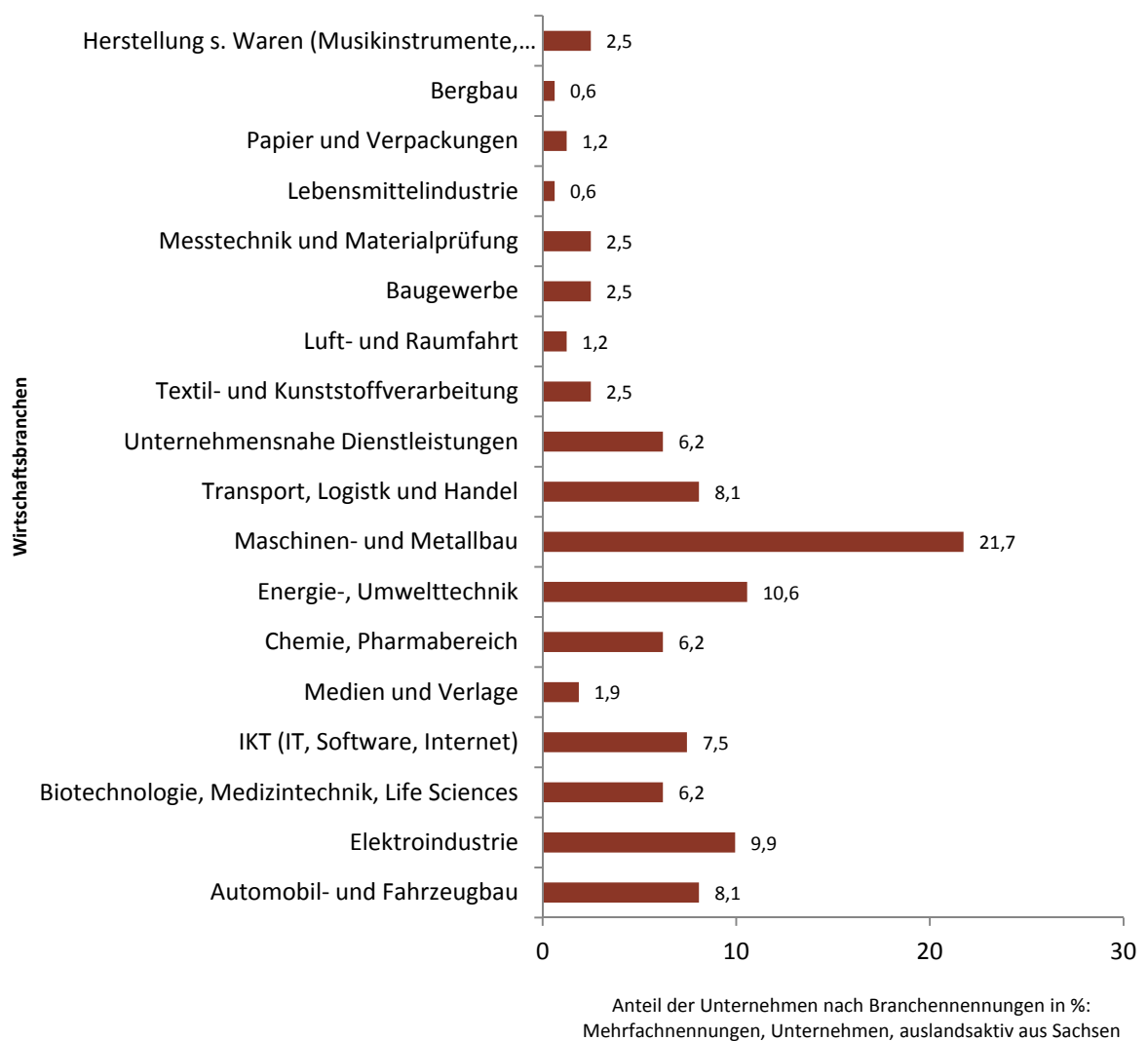
5 Strategien zur Auslandsmarkterschließung

Die Stichprobe der untersuchten auslandsaktiven Unternehmen enthält mehrheitlich jüngere Unternehmen. Über 80 Prozent der Firmen sind jünger als 25 Jahre und mehr als 50 Prozent der Gründungen entstanden in den ersten 10 Jahren nach der deutschen Wiedervereinigung. Zwei Drittel der untersuchten Unternehmen zählen zu den kleinst- und kleinbetrieblichen Einheiten mit 1 bis 49 Mitarbeiter. Etwa ein Viertel sind

mittelgroße Unternehmen und lediglich 6,5 Prozent bilden große Einheiten mit mehr als 249 Beschäftigten (siehe Anhang).

Der Blick auf die Branchenverteilung der untersuchten Unternehmen macht deutlich, dass der Maschinen- und Metallbau, Energie- und Umwelttechnik sowie die Elektroindustrie die größten Einzelbereiche darstellen und besondere Schwerpunkte der Auslandsaktivitäten bilden.

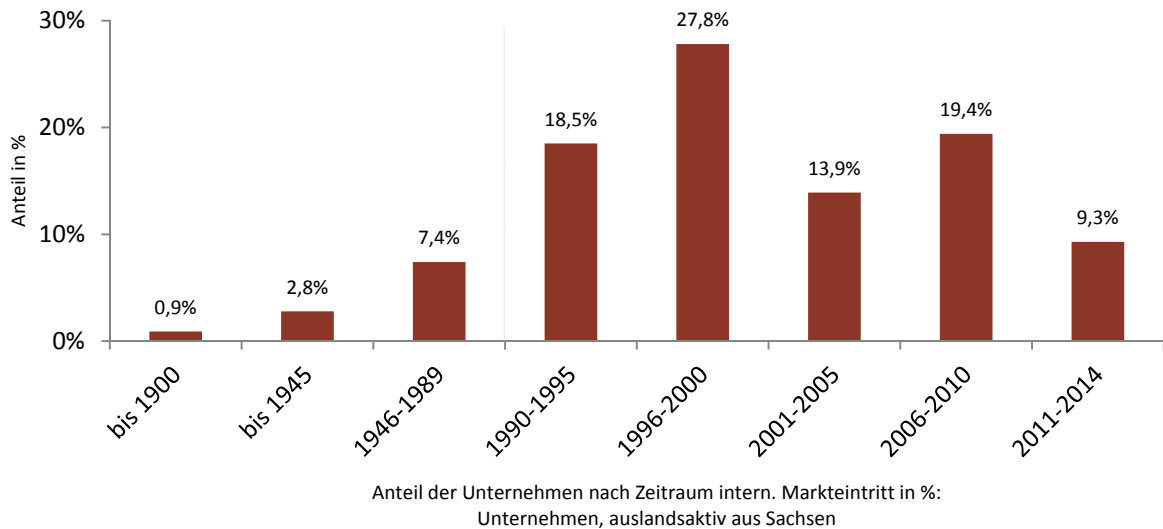
Abbildung 4: Branchenverteilung der Unternehmen (in Prozent)



Vor dem Hintergrund der Frage nach dem Zeitpunkt des internationalen Markteintritts kann beobachtet werden, dass mit dem Fall der Mauer ein starker Anstieg der

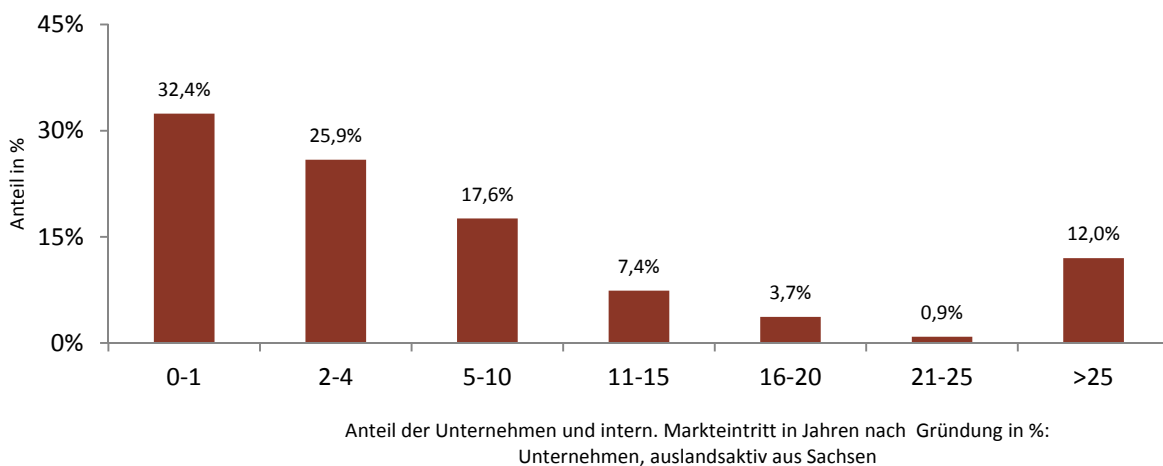
internationalen Wirtschaftsbeziehungen einherging. Über 80 Prozent der Unternehmen wurden nach der deutschen Wiedervereinigung gegründet (siehe Anhang).

Abbildung 5: Zeitpunkt des Eintritts in den internationalen Markt



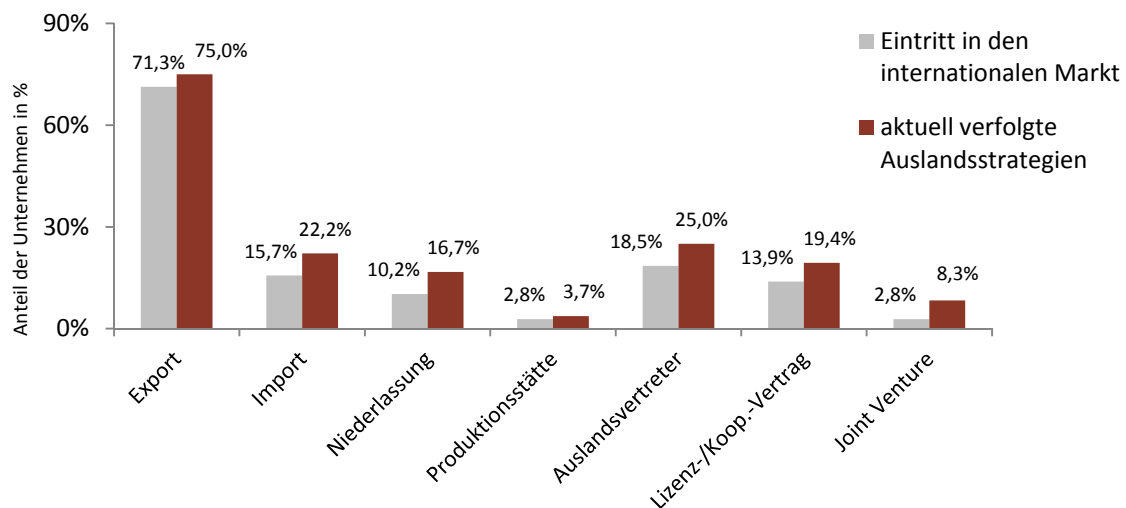
Grundsätzlich lässt sich in diesem Zusammenhang festhalten, dass etwa ein Drittel der untersuchten Unternehmen sehr schnell den Weg auf den internationalen Markt gefunden hat. Das ist bei diesen Fällen bereits innerhalb eines Jahres nach Gründung geschehen. Deutlich über 50 Prozent der Akteure hat Auslandsaktivitäten innerhalb der ersten vier Jahre nach Bestehen des Unternehmens aufgenommen.

Abbildung 6: Geschwindigkeit des internationalen Markteintritts (in Jahren)



Die strategischen Orientierungen der untersuchten Unternehmen im Rahmen ihrer Auslandsaktivitäten belegen die hohe Bedeutung des einfachen Exports von Gütern. Andere Auslandsaktivitäten, die einen höheren Grad an Kapital- und Personalbindung erfordern, werden in deutlich geringerer Zahl verfolgt. Etwa 30 Prozent der Unternehmen konzentriert sich zudem im aktuellen Geschäftsjahr ausschließlich auf den Export. Ein vergleichender Blick auf den Beginn der Aktivitäten und die aktuell verfolgte Marktbearbeitung zeigt geringe Abweichungen. Es ist jedoch ein leichter Trend der Intensivierung von Auslandsaktivitäten zu beobachten.

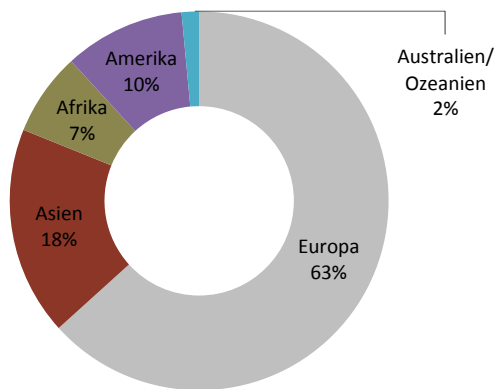
Abbildung 7: Strategien der Auslandsaktivität



Anteil der Unternehmen nach Wahl von Auslandsstrategien in % (Mehrfachantworten) :
über alle Unternehmen, auslandsaktiv aus Sachsen

Aktuelle Auslandsstrategien konzentrieren sich mit einem Anteil von 60 Prozent überwiegend auf die europäischen Ländermärkte. Mit deutlichem Abstand folgen Asien (18 Prozent) und der amerikanische Kontinent mit 10 Prozent. Bei der Erschließung von Märkten in Afrika und Australien/Ozeanien ist das Engagement der Unternehmen gering. Zu den Top Zielmärkten zählen: Österreich, USA, Schweiz, Russland und Polen.

Abbildung 8: Zielmärkte mit hoher Bedeutung für Unternehmen



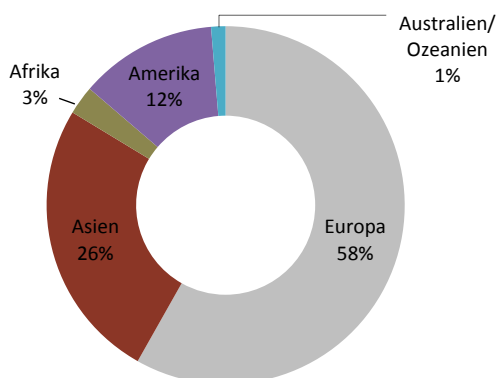
**Top 5
aktuelle Zielmärkte**

Land
Österreich
USA
Schweiz
Russland
Polen

Anteil der Länderverbindungen nach Regionen derzeitiger Aktivität in %: über alle Unternehmen, auslandsaktiv aus Sachsen

Im Rahmen zukünftiger Auslandsaktivitäten sehen sich die sächsischen Akteure insbesondere beim Ausbau und der weiteren Erschließung oder Intensivierung ihres Engagements auf den asiatischen und amerikanischen Zielmärkten. Europas zentrale Bedeutung als bevorzugte Zielregion heimischer Unternehmen wird weiterhin bestätigt. Die Volksrepublik China, USA, Polen, Schweiz und Russland werden als wichtige Zukunftsmärkte gesehen.

Abbildung 9: Regionen zukünftiger Auslandsaktivität



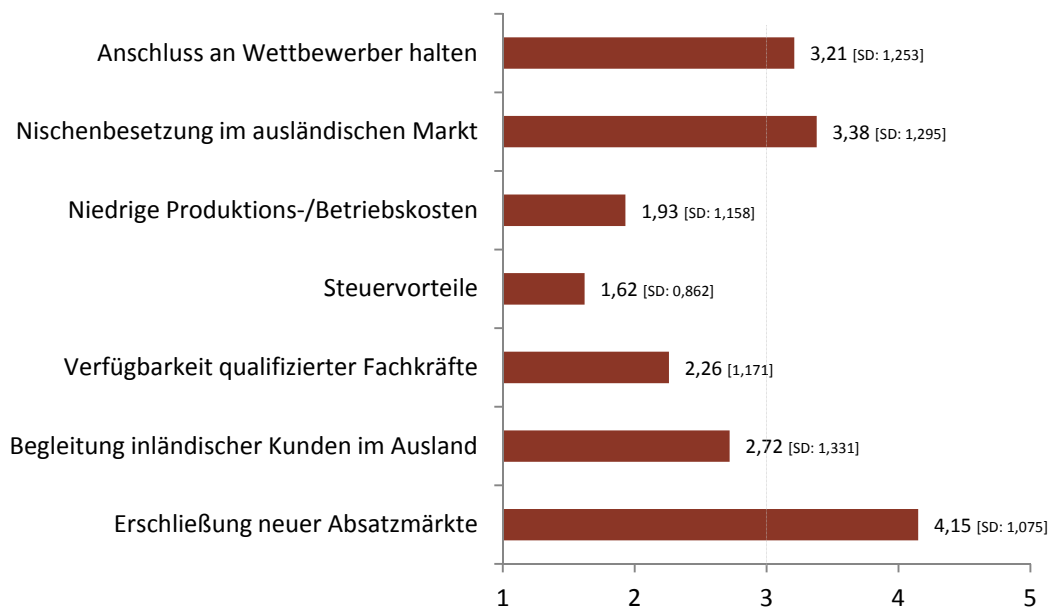
**Top 5
Zukunftsmärkte**

Land
China
USA
Polen
Schweiz
Russland

Anteil zukünftiger Länderverbindungen nach Regionen in %: über alle Unternehmen, auslandsaktiv aus Sachsen

Wenn nach spezifischen Motiven zur Aufnahme von Auslandsaktivitäten gefragt wird, kann beobachtet werden, dass sowohl die Möglichkeiten zur Erschließung zusätzlicher Absatzmärkte als auch der Nischenbesetzung in den internationalen Märkten eine größere Rolle spielen. Dazu kommt die Notwendigkeit, Anschluss an Wettbewerber zu halten. Niedrige Produktions- und Betriebskosten, Steuervorteile oder die Begleitung inländischer Kunden besitzen eine geringere Bedeutung.

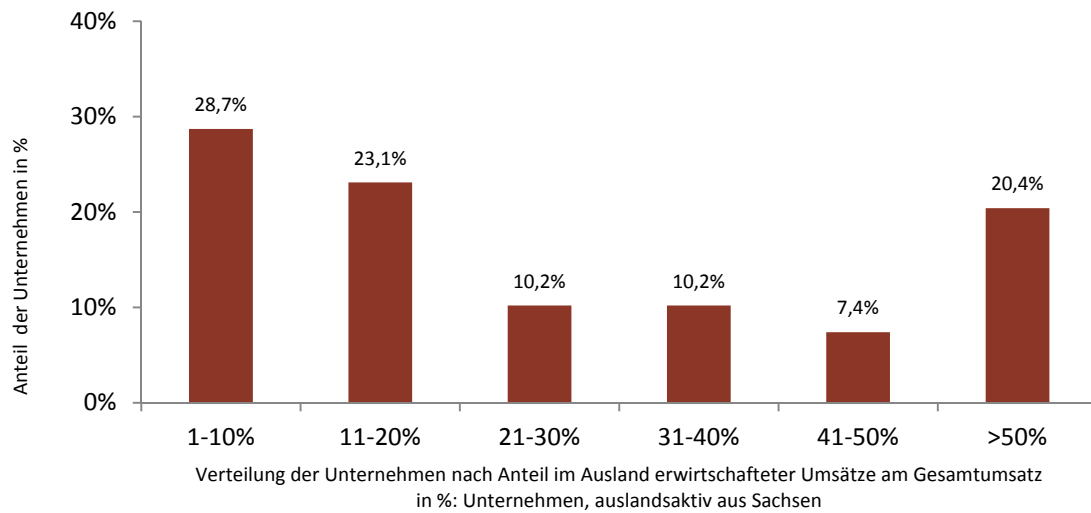
Abbildung 10: Motive für die Auslandsaktivität der Unternehmen



Mittelwerte [Standardabweichung] (5-stufige Likert-Skala; 1=stimme überhaupt nicht zu, 5=stimme vollständig zu), über alle Unternehmen, auslandsaktiv aus Sachsen

Die Beobachtungen zur Internationalisierungsintensität, ermittelt über den Anteil im Ausland erwirtschafteter Umsätze am Gesamtumsatz, zeigen, dass etwa ein Fünftel der Unternehmen mehr als die Hälfte ihrer Umsätze dort erwirtschaftet. Im Durchschnitt liegt der Anteil der Auslandsumsätze bei 31 Prozent.

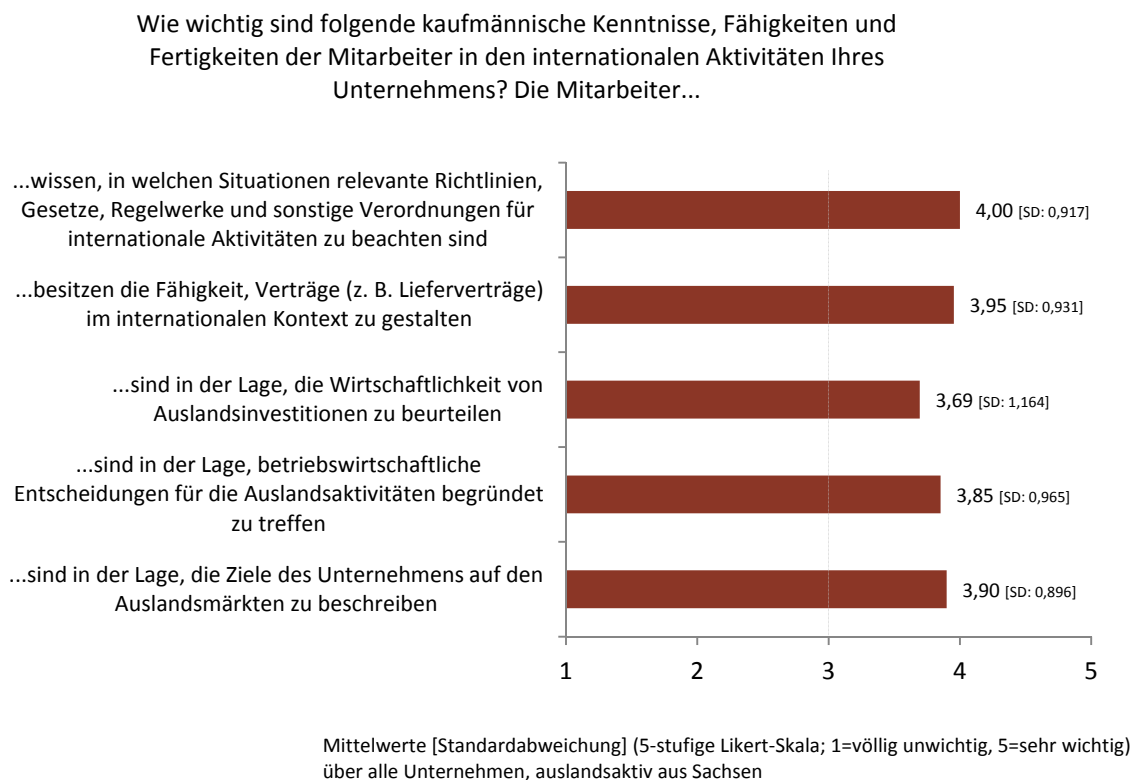
Abbildung 11: Internationalisierungsintensität



6 Internationale Kompetenzen

Wissens- und Kompetenzfelder in den internationalen Aktivitäten können in kaufmännische, marktbezogene oder allgemeine Wissensbestände bzw. Fähigkeiten unterteilt werden. Was spezifische kaufmännische Wissens- und Kompetenzbereiche im internationalen Kontext angeht, sind für die befragten Akteure Kenntnisse von Richtlinien, Gesetzen und Regelwerken für internationale Aktivitäten von besonderer Relevanz. Dazu kommen insbesondere die Fähigkeiten von Mitarbeitern zur Gestaltung von Absprachen und Verträgen (z.B. Lieferverträge) im Rahmen der Abdeckung relevanter Kompetenzbereiche.

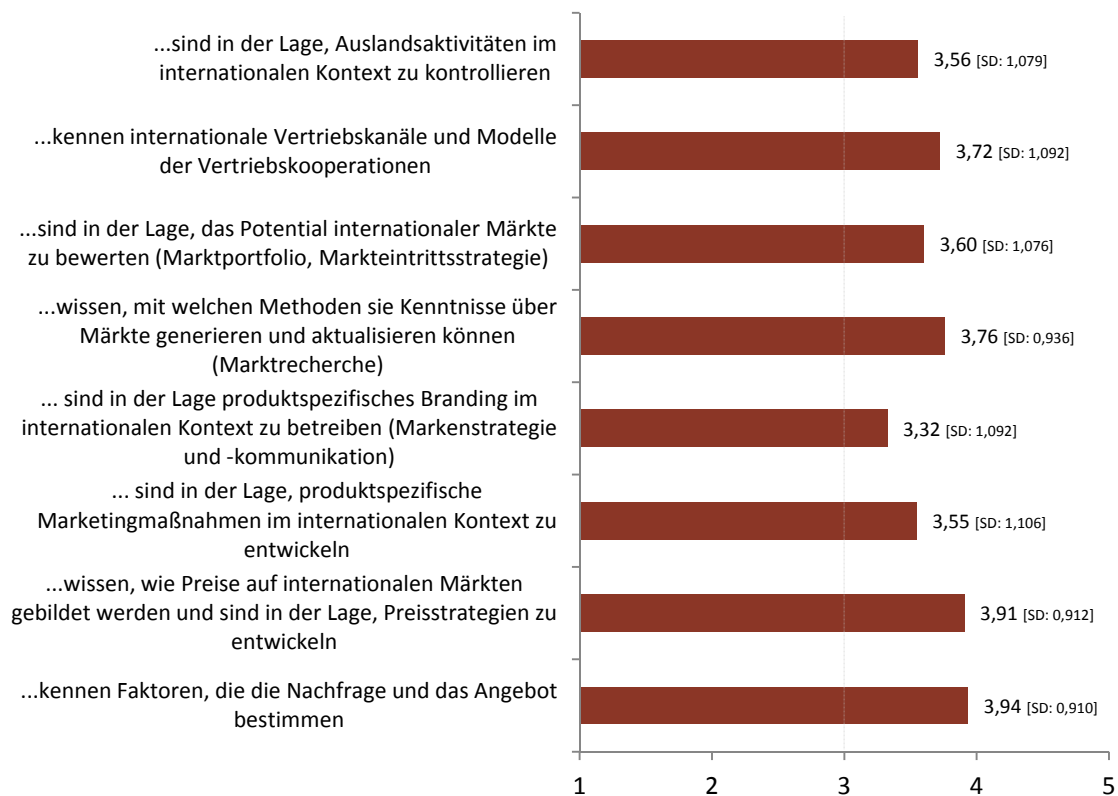
Abbildung 12: Bedeutung kaufmännischer Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten



Vor dem Hintergrund ausgewählter marktbezogener Wissens- und Kompetenzfelder zeigt sich die besondere Bedeutung der Bereiche Preisbildung und -strategien auf internationalen Märkten, Einflussfaktoren auf Angebot und Nachfrage für das Auslandsgeschäft sowie Methoden und Techniken zur Generierung von Marktkenntnissen und deren Aktualisierung.

Abbildung 13: Bedeutung marktbezogener Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten

Wie wichtig sind folgende marktbezogene Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter in den internationalen Aktivitäten Ihres Unternehmens?
Die Mitarbeiter...

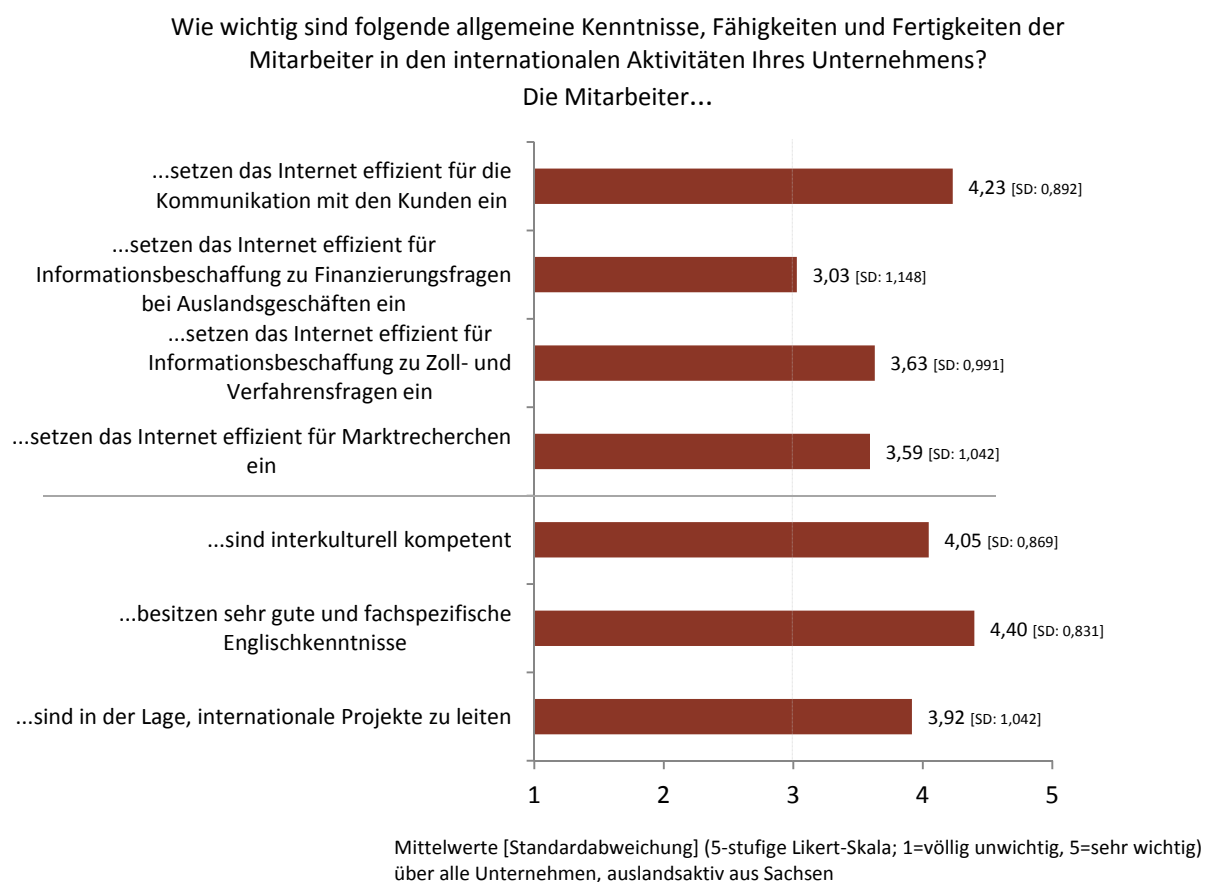


Mittelwerte [Standardabweichung] (5-stufige Likert-Skala; 1=völlig unwichtig, 5=sehr wichtig) über alle Unternehmen, auslandsaktiv aus Sachsen

Neben kaufmännischen und marktbezogenen Elementen sind zudem allgemeine Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter in den internationalen Aktivitäten der Unternehmen von Interesse. Hierbei wurde ein besonderes Augenmerk auf die Nutzung des Internets im Rahmen aktueller Anforderungen an das Auslandsgeschäft gelegt. Daneben ging es um weitere wesentliche Faktoren, die für das Engagement auf internationalen Märkten eine Rolle spielen.

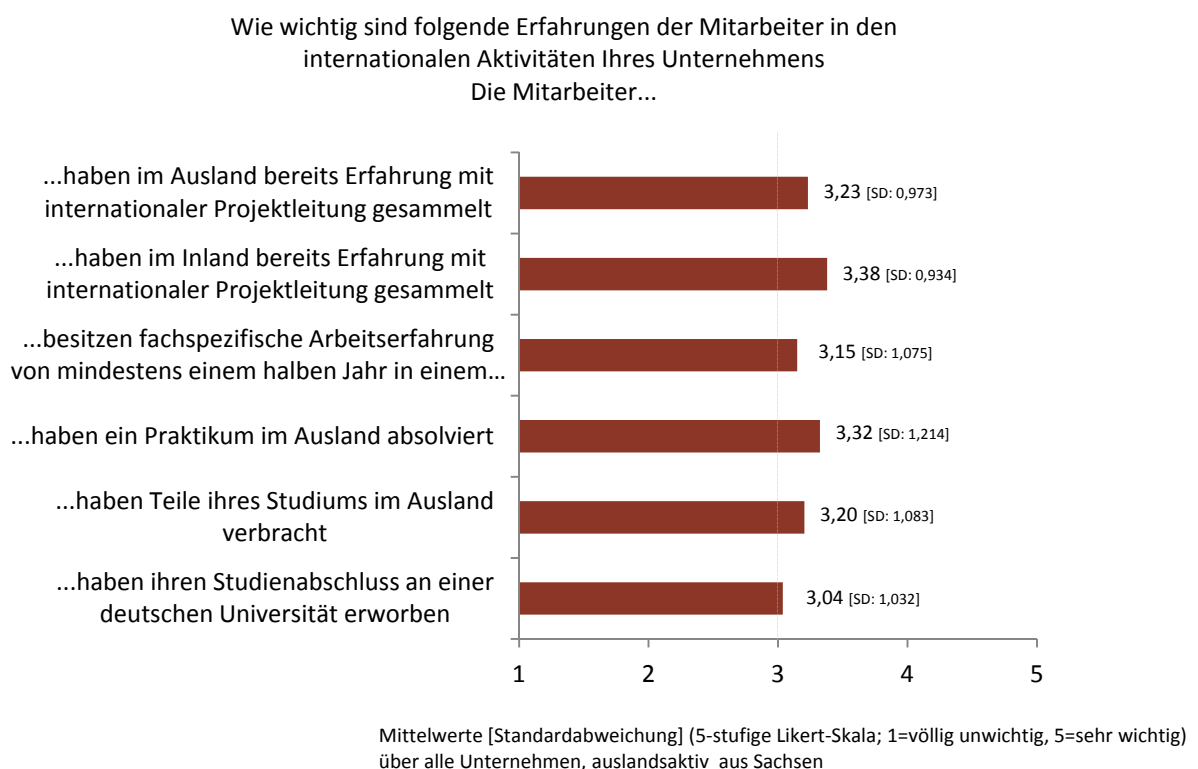
Im Hinblick auf eine effiziente Nutzung des Internets sind nach Ansicht der befragten Unternehmen die Bereiche Kommunikation mit Kunden, Marktrecherche oder Informationsbeschaffung zu Zoll- und Verfahrensfragen von größerer Relevanz. Im Weiteren wird die Relevanz kulturellen Wissens, fachspezifischer Englischkenntnisse sowie von Führungs- und Leitungskompetenzen im Rahmen internationaler Marktbetätigung bestätigt.

Abbildung 14: Bedeutung allgemeiner Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten



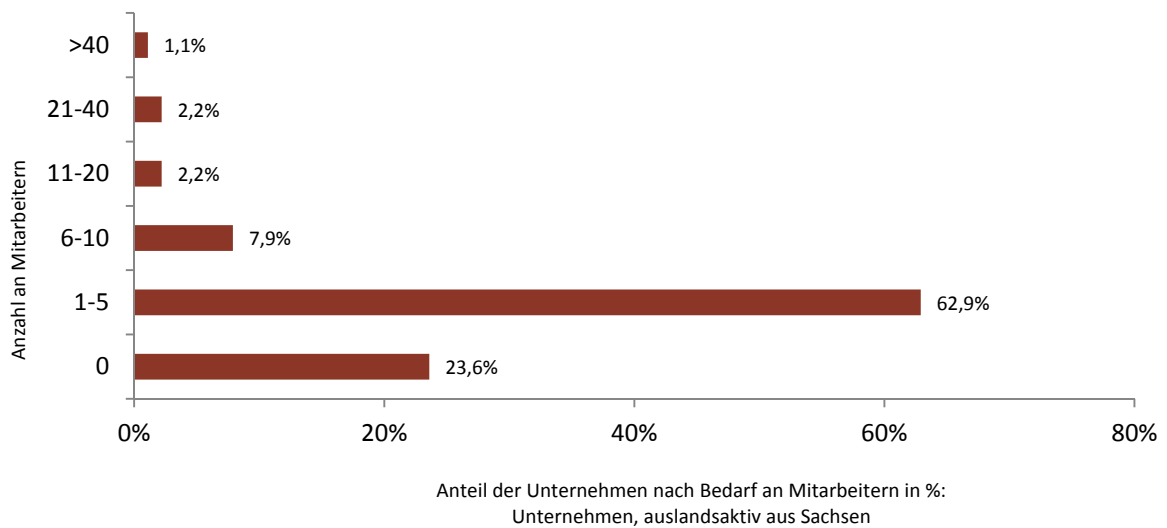
Abschließend erfolgte eine Bewertung gemachter Erfahrungen, die aufgrund unternehmerischer Interessenlagen für den weltweiten Einsatz von Mitarbeitern von Belangen sind. Hierbei wird deutlich, dass Arbeits- und Lernerfahrungen, die im Zusammenhang mit Auslandsaktivitäten erworben wurden, allgemein anerkannt werden. In den Kategorien Kenntnisse und Kompetenzen aus internationaler Projektleitung im Inland und Ausland sowie absolvierte Auslandspraktika kann eine etwas höhere Wertschätzung beobachtet werden.

Abbildung 15: Bedeutung von Erfahrungen



In der Untersuchung konnte ein zusätzlicher Bedarf an Personalressourcen für die Auslandsaktivitäten identifiziert werden. Nur knapp ein Viertel der befragten Akteure gibt an, dass keine Notwendigkeiten zur Erweiterung bisheriger Beschäftigungskapazitäten bestehen. Im Fall der Unternehmen, die hier einen Bedarf sehen, planen etwa 60 Prozent mit 1 bis 5 zusätzlichen Mitarbeitern in den nächsten fünf Jahren.

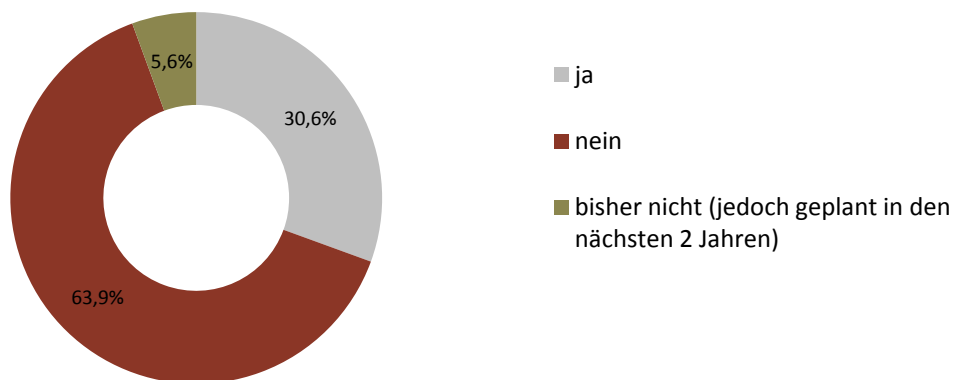
Abbildung 16: Bedarf an zusätzlichen Mitarbeitern im Bereich der Auslandsaktivitäten (folgende 5 Jahre)



7 Bedeutung der Außenwirtschaftsförderung

Die Implementierung öffentlicher Absicherungs- und Finanzierungsprogramme aber auch von Beratungsangeboten folgt der Maßgabe, Unternehmen bei ihren Auslandsaktivitäten adäquat zu unterstützen. Etwa ein Drittel der untersuchten Unternehmen hat in der Vergangenheit von Leistungen der sächsischen Außenwirtschaftsförderung Gebrauch gemacht.

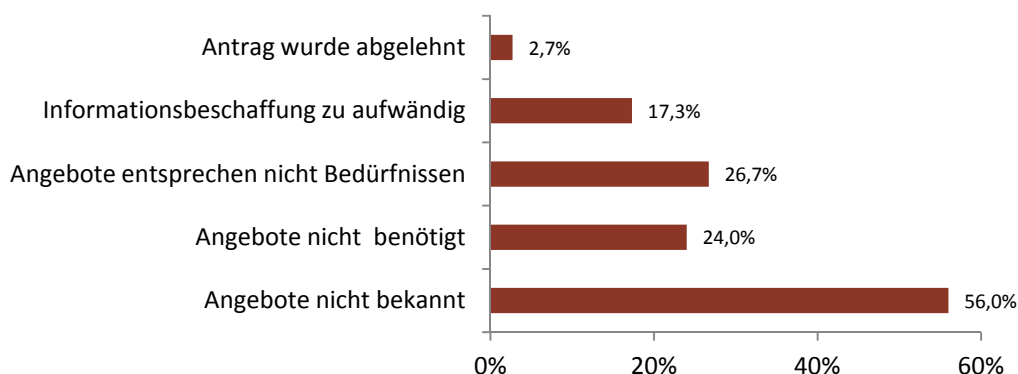
Abbildung 17: Inanspruchnahme öffentlicher Außenwirtschaftsförderung



Anteil der Unternehmen nach Inanspruchnahme Außenwirtschaftsförderung in %:
Unternehmen, auslandsaktiv aus Sachsen

Die Frage nach den Ursachen einer Nicht-Inanspruchnahme wird durch die Auskünfte der untersuchten Unternehmen überwiegend mit Problemen im Rahmen des Informationszugangs in Verbindung gebracht. Mehr als 50 Prozent thematisieren, dass entsprechende Angebote nicht ausreichend bekannt seien. Daneben sind die Abstimmung angebotener Leistungen auf die spezifischen Bedürfnisse des privaten Sektors und die Feststellung, dass Angebote zum Teil nicht benötigt werden, als relevante Ursachen zu nennen.

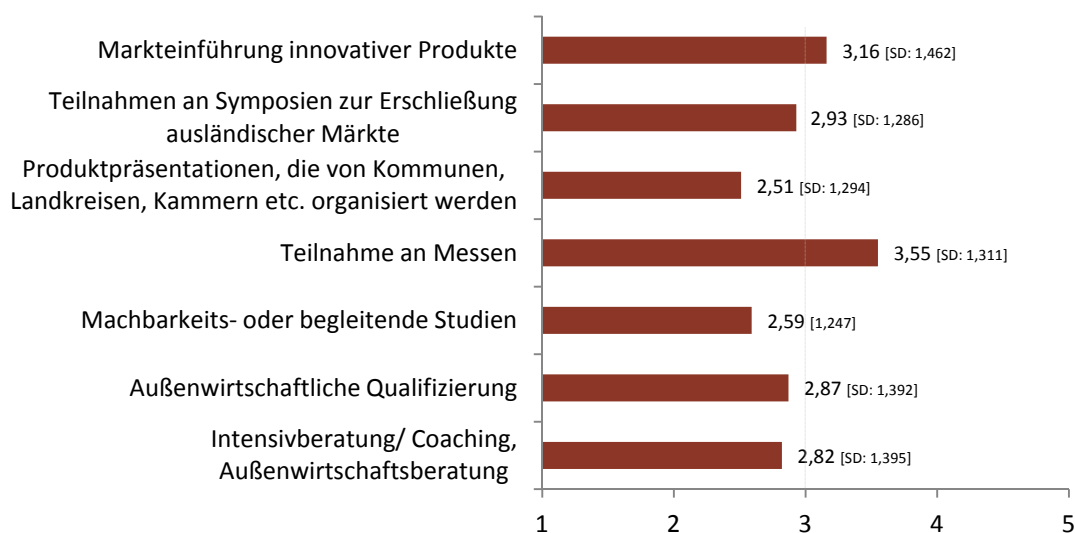
Abbildung 18: Ursachen der Nichtinanspruchnahme öffentlicher Außenwirtschaftsförderung



Anteil der Unternehmen nach Ursachen der Nichtinanspruchnahme in % (Mehrfachantworten):
Unternehmen, auslandsaktiv aus Sachsen

Innerhalb der Bewertung spezifischer Förderprogramme der sächsischen Außenwirtschaftsförderung zeigt sich die Bedeutung, die insbesondere dem Bereich der Messförderung und der Markteinführung innovativer Produkte zukommt.

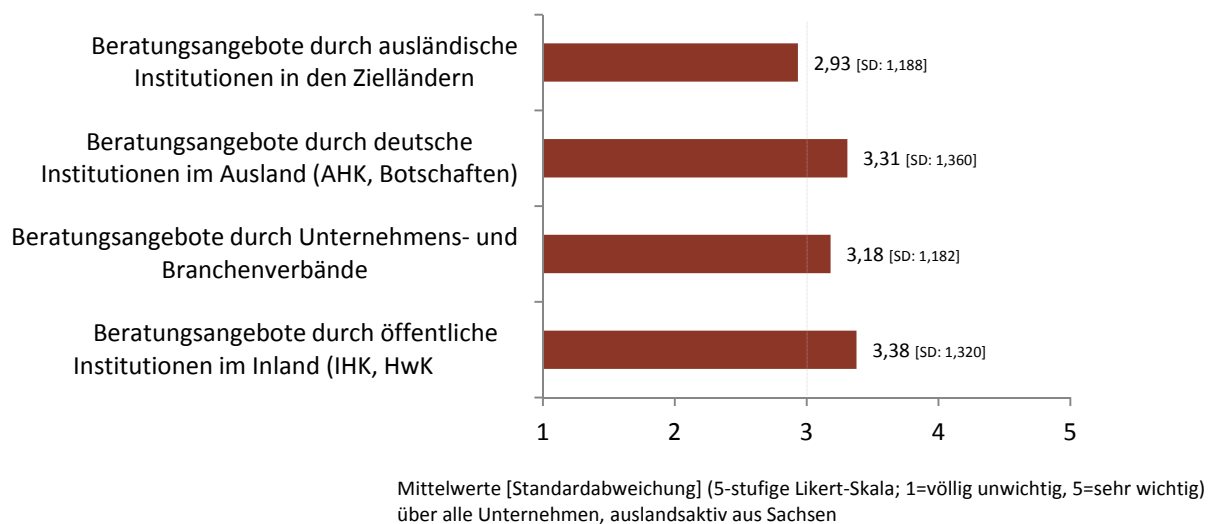
Abbildung 19: Bedeutung von Absicherung- und Finanzierungsprogrammen der Außenwirtschaftsförderung in Sachsen



Mittelwerte [Standardabweichung] (5-stufige Likert-Skala; 1=völlig unwichtig, 5=sehr wichtig) über alle Unternehmen, auslandsaktiv aus Sachsen

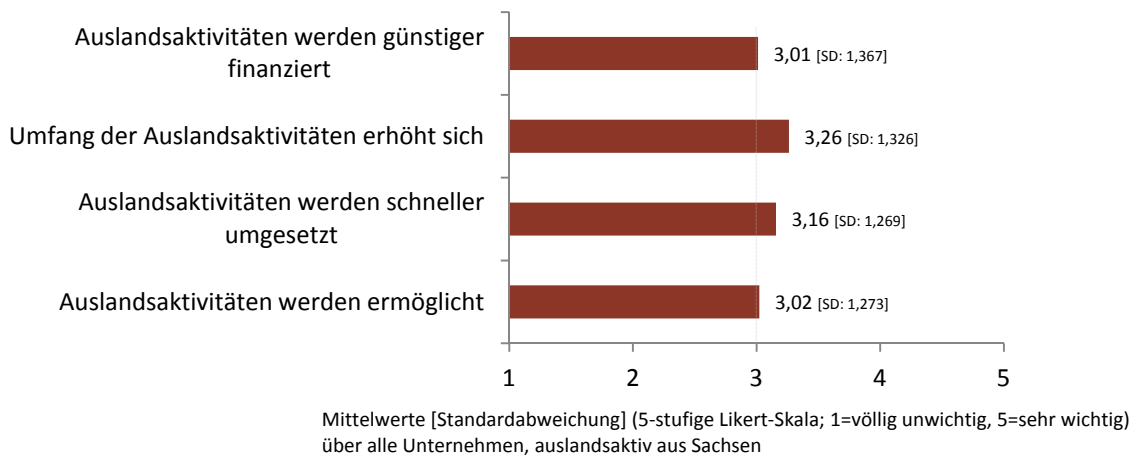
Die nachfolgende Abbildung thematisiert die Bedeutung von Beratungsangeboten der Außenwirtschaftsförderung für die Auslandsaktivitäten der heimischen Unternehmen. Diese werden insbesondere im Rahmen der Schwerpunktarbeit öffentlicher Institutionen im Inland (Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern) oder deutscher Institutionen im Ausland (Auslandshandelskammern, Botschaften) angeboten und von den Wirtschaftsakteuren angenommen. Ausländische Institutionen in den Zielregionen sind für die befragten Akteure hierbei von etwas geringerer Relevanz.

Abbildung 20: Bedeutung von Beratungsangeboten der Außenwirtschaftsförderung



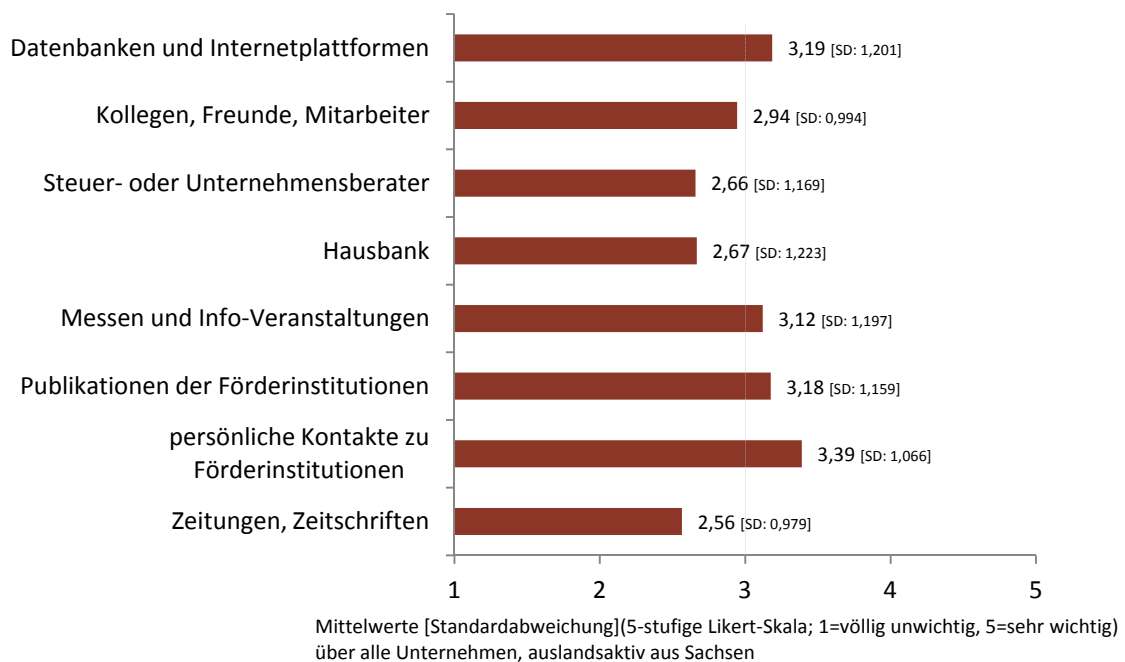
In den Fällen, in denen Unterstützungsmaßnahmen in Anspruch genommen wurden, verweisen die vorliegenden Beobachtungen auf die Relevanz von Förderangeboten und deren Anerkennung durch die Unternehmer insbesondere was den Zusammenhang einer Erhöhung des Umfangs von Auslandsaktivitäten und einer schnelleren Umsetzung der internationalen Vorhaben betrifft.

Abbildung 21: Bedeutung von Förderangeboten für die konkrete Umsetzung von Auslandsaktivitäten



Zu den wichtigen Quellen, aus denen Unternehmer von den unterschiedlichen Unterstützungsmaßnahmen des Angebotspektrums erfahren, zählen u.a. persönliche Kontakte in den Förderinstitutionen oder das Informationsangebot von Datenbanken und Internetplattformen. Daneben spielen auch die Publikationen der Förderinstitutionen eine größere Rolle.

Abbildung 22: Informationsquellen zu Förderangeboten für Auslandsaktivitäten



8 Zusammenfassung

Die vorliegenden Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass die Branchen des Maschinen- und Metallbaus, der Energie- und Umwelttechnik sowie der Elektroindustrie besondere Schwerpunkte des unternehmerischen Auslandsengagements der untersuchten sächsischen Unternehmen ausmachen. Bei etwa einem Drittel der Akteure, der Mehrheitlich zum KMU Sektor gehörenden Unternehmen, lässt sich eine besonders hohe Internationalisierungsgeschwindigkeit (1 Jahr nach Gründung des Unternehmens) beobachten.

Die strategischen Orientierungen der untersuchten Unternehmen im Rahmen ihrer Auslandsaktivitäten belegen die hohe Bedeutung des einfachen Exports von Gütern (bei 75% aller Unternehmen). Andere Auslandsaktivitäten, die einen höheren Grad an Kapital- und Personalbindung erfordern, werden in deutlich geringerer Anzahl verfolgt. Europa ist die zentrale Zielregion für den Export. Mit deutlichem Abstand folgen Asien (18 Prozent) und der amerikanische Kontinent mit 10 Prozent. Die Analyse der Internationalisierungsintensität zeigt, dass etwa ein Fünftel der Unternehmen mehr als die Hälfte ihrer Umsätze im Ausland erwirtschaftet. Im Durchschnitt liegt der Anteil der Auslandsumsätze jedoch bei 31 Prozent.

Nur ein Drittel der untersuchten Unternehmen hat in der Vergangenheit die Leistungen der Außenwirtschaftsförderung in Anspruch genommen. Mehr als 50 Prozent der befragten Unternehmen thematisieren, dass entsprechende Angebote nicht ausreichend bekannt seien. Daneben sind die Abstimmung angebotener Leistungen auf die spezifischen Bedürfnisse des privaten Sektors und die Feststellung, dass Angebote zum Teil nicht benötigt werden, als relevante Ursachen zu nennen. Innerhalb der Bewertung spezifischer Förderprogramme der sächsischen Außenwirtschaftsförderung zeigt sich die Bedeutung, die insbesondere dem Bereich der Messförderung und der Markteinführung innovativer Produkte zukommt.

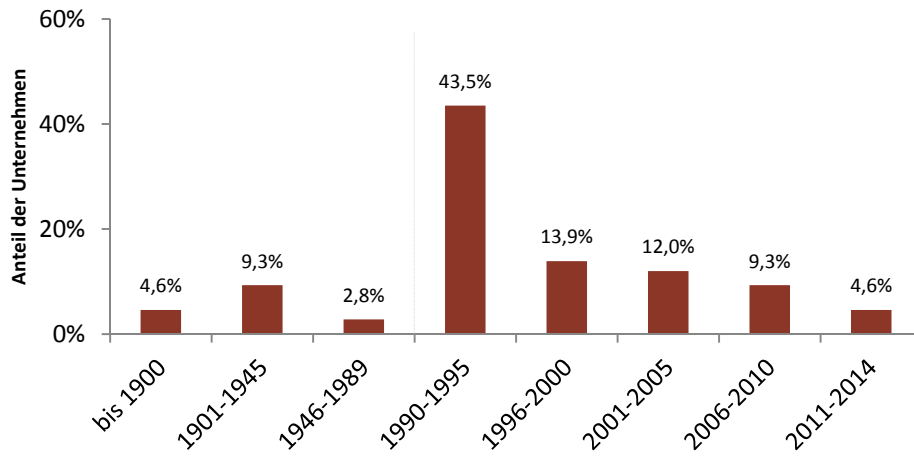
In der Untersuchung konnte ein zusätzlicher Bedarf an Personalressourcen für die Auslandsaktivitäten identifiziert werden. 60 Prozent der Unternehmen planen mit 1 bis 5 zusätzlichen Mitarbeitern für die Auslandsmarkterschließung in den nächsten fünf Jahren. Nur knapp ein Viertel der Unternehmen sehen keinen zusätzlichen Personalbedarf.

Bei der Einstellung neuer Mitarbeiter haben deren kaufmännisches Wissen und Kompetenzen eine leicht höhere Bedeutung als die auslandsmarktbezogenen Kenntnisse. Im Bereich kaufmännischer Wissens- und Kompetenzbereiche werden den rechtlichen Rahmenbedingungen und darauf bezogene Kenntnisse im internationalen Vertragsrecht eine etwas stärkere Beachtung geschenkt. Preisgestaltung, Angebots- und Nachfrageorientierung sowie Methoden zur Generierung von Marktkenntnissen kennzeichnen relevante marktbezogene Wissens- und Kompetenzbereiche. Die effiziente Nutzung des Internets spielt dabei eine bedeutsame Rolle.

Grundsätzlich lassen sich für den Bereich allgemeiner internationaler Wissens- und Kompetenzbereiche die Bedeutung von kulturellem Wissen, fachspezifischen Englischkenntnissen sowie von Leitungskompetenzen bestätigen. Arbeits- und Lernerfahrungen, die im Kontext globaler Aktivitäten (internationale Projekterfahrung oder Auslandspraktika) erworben wurden, werden in einem noch zu geringen Maße geschätzt.

Gründung der Unternehmen

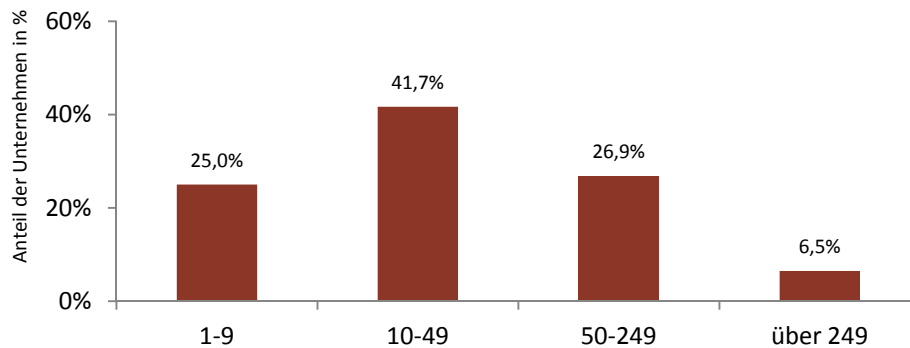
Abbildung 23: Gründungsjahr der Unternehmen



Anteil der Unternehmen nach Gründungsjahr in %:
Unternehmen, auslandsaktiv aus Sachsen

Beschäftigungsgrößenklassen der Unternehmen

Abbildung 24: Beschäftigung im Unternehmen



Anteil der Unternehmen nach Beschäftigtengrößenklassen in %:
Unternehmen, auslandsaktiv aus Sachsen

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie - BMWi [Hrsg.] (2014): Jahresbericht der Bundesregierung zum Stand der Deutschen Einheit 2014. Berlin.

Commerzbank [Hrsg.] (2013): Neue Märkte, neue Chancen - Wachstumsmotor Internationalisierung. UnternehmerPerspektiven. Frankfurt am Main.

Dornberger, U. et al. (2013): Internationalisierungsdynamik ostdeutscher Technologieunternehmen. Eine Frage von strategischer Ausrichtung und strategischem Ressourceneinsatz, unveröffentl. Studie, Universität Leipzig, Internationales SEPT Programm. Leipzig.

GE Capital et al. [Hrsg.] (2015): Triebwerk des Erfolgs - der deutsche Mittelstand im Fokus. General Electric Company, Institut für Mittelstandsforschung (IfM). Bonn.

Geyer, G. et al. (2012): Strategien der Internationalisierung von KMU. HWWI Policy Paper 65. Hamburg.

Gutmann, J. et al. (2000): Internationalisierung im Mittelstand. Chancen, Risiken, Erfolgsfaktoren. Wiesbaden.

Hauser, C. (2007): Geht die staatliche Außenwirtschaftsförderung an den Bedürfnissen des Mittelstands vorbei? Empirische Analyse und Handlungsoptionen. In: Letmathe, P. et al. [Hrsg.]: Management kleiner und mittlerer Unternehmen. Stand und Perspektiven der KMU-Forschung. Wiesbaden.

Holz, M.; P. Kranzusch (2015): Internationalisierung und Mittelstand. Institut für Mittelstandsforschung Bonn. Denkpapier. Bonn.

Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn (2015): Triebwerke des Erfolgs: Innovationsstärke, Export und Diversity Management, Pressemitteilung v. 24.07.2015. Bonn.

Kappel, R. (2003): Globalisierung und Anpassung der Klein- und Mittelunternehmen aus Entwicklungsländern - Anmerkungen zur Relevanz theoretisch und empirisch fundierter

Forschung. In: Kappel, R. et al. [Hrsg]: Klein- und Mittelunternehmen in Entwicklungsländern. Die Herausforderungen der Globalisierung: 1-23. Hamburg.

Kayser, G.; F. Wallau (2003): Der industrielle Mittelstand - ein Erfolgsmodell. Berlin.

KfW Bankengruppe (2012): Internationalisierung im deutschen Mittelstand. Step by step zum global Player. KfW Economic Research. Studien und Materialien. Frankfurt am Main.

KfW Bankengruppe (2015): Steckbrief Mittelstand. Der Mittelstand in Deutschland. Frankfurt am Main.

Statistisches Bundesamt [Hrsg.] (2014): Außenhandel. Zusammenfassende Übersichten für den Außenhandel (Endgültige Ergebnisse 2013). Fachserie 7, Reihe 1. Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt [Hrsg.] (2015a): Deutscher Außenhandel. Export und Import im Zeichen der Globalisierung. Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt [Hrsg.] (2015b): Jahresdaten. Außenhandel nach Bundesländern 2014. Wiesbaden.

Statistisches Landesamt Sachsen [Hrsg.] (2015a): Statistisch betrachtet - Wirtschaft in Sachsen. Ausgabe 2015. Dresden.

Statistisches Landesamt Sachsen [Hrsg.] (2015b): Statistisches Jahrbuch Sachsen. Dresden.

WGZ Bank et al. [Hrsg.] (2015): Mittelstand im Mittelpunkt - Ausgabe Herbst 2015, Nummer 3, 15.12.2015.